# PENGARUH ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BPD LAMPUNG

**Tesis**

**Oleh:**
**BETTY HELEN MANURUNG**
**2221011055**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS LAMPUNG**
**2024**

# ABSTRAK

## PENGARUH ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BPD LAMPUNG

**Oleh:**
**Betty Helen Manurung**

Sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi menjadi isu penting dalam perusahaan, terutama dalam menjawab tantangan dunia bisnis dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia berbasis talenta untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawainya. Data *Key Performance Indicator* (KPI) PT Bank Pembangunan Daerah Lampung tahun 2021-2023 menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai Bank Lampung. Faktanya, kategori kinerja pegawai yang tidak memuaskan pada tiga tahun terakhir mengalami peningkatan. Pegawai yang kurang *perform* ini diduga mengalami kejenuhan atau kebosanan dengan rutinitas pekerjaan yang dilakukan dalam jangka panjang, sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional dan *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada Bank Lampung. Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif verifikatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 282 pegawai Bank Lampung, baik di Kantor Pusat maupun kantor cabang yang ada di Provinsi Lampung. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software* AMOS.

Hasil penelitian mendukung keseluruhan hipotesis yaitu rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung, komitmen organisasional memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung, dan *work-life balance* memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung. Saran yang diberikan pada variabel rotasi pekerjaan yaitu membuat perencanaan jadwal program rotasi secara berkala dan menggali informasi mengenai minat dan aspirasi pegawai yang akan dirotasi di luar *homebase*, pada variabel komitmen organisasional yaitu memberikan dukungan dan apresiasi kepada pegawai, menciptakan komunikasi yang jujur dan terbuka, serta membangun kerjasama secara tim, pada variabel *work-life balance* yaitu mengoptimalkan waktu kerja pegawai, merumuskan strategi yang tepat dan atasan dapat lebih proaktif.

**Kata Kunci: Rotasi Pekerjaan, Kinerja, Komitmen Organisasi dan *Work-Life Balance***

## *ABSTRACT*

### *THE EFFECT OF JOB ROTATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMMITMENT ORGANIZATIONAL AND WORK-LIFE BALANCE AS VARIABLES MEDIATION ON PT BPD LAMPUNG*

***By:***
**Betty Helen Manurung**

*Quality and high-performance human resources are an important issue in companies, especially in responding to the challenges of the business world and supporting the achievement of company goals. Therefore, companies need to pay attention to talent-based human resource management to improve and develop the performance of their employees. Key Performance Indicator (KPI) data from PT Bank Pembangunan Daerah Lampung for 2021-2023 shows a decline in the performance of Bank Lampung employees. In fact, the category of unsatisfactory employee performance in the last three years has increased. These underperforming employees are suspected of experiencing saturation or boredom with the routine work carried out in the long term, so this study aims to determine the effect of job rotation on employee performance with organizational commitment and work-life balance as mediating variables at Bank Lampung. This research method is descriptive verification research. The sampling technique used convenience sampling with a sample size of 282 Bank Lampung employees both at the Head Office and branch offices in Lampung Province. The data used are primary data in the form of questionnaires and data analysis technique using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS software.*

*The results of the study support the overall hypothesis: job rotation has a positive and significant effect on the performance of Bank Lampung employees, organizational commitment mediates the effect of job rotation on the performance of Bank Lampung employees, and mediates work-life balance the effect of job rotation on the performance of Bank Lampung employees. Recommendations for the job rotation variable are to make a regular rotation program schedule plan and explore information about the interests and aspirations of employees who will be rotated outside the home base. For the organizational commitment variable, it is suggested that leader should give support and appreciation to employees, creating honest and open communication, and building teamwork. For the work-life balance variable, it is suggested to optimize employee working hours, developing the right strategy and superiors can be more proactive..*



***Keywords: Job Rotation, Performance, Organizational Commitment and Work-Life Balance*** .

# PENGARUH ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BPD LAMPUNG

**Oleh:**

**BETTY HELEN MANURUNG**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar**
**MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen**
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS LAMPUNG**
**BANDAR LAMPUNG**
**2024**

| | | |
|---|---|---|
| Judul Penelitian | : | **Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional dan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BPD Lampung** |
| Nama Mahasiswa | : | Betty Helen Manurung |
| Nomor Pokok Mahasiswa | : | 2221011055 |
| Konsentrasi | : | Manajemen Sumber Daya Manusia |
| Program Studi | : | Magister Manajemen |
| Fakultas | : | Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung |

**MENYETUJUI**

Komisi Pembimbing,

| Pembimbing I | Pembimbing II |
|---|---|
| **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si** | **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si** |
| NIP. 19620822 198703 2002 | NIP. 19761110 200012 2001 |

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

**Roslina, S.E., M.Si.**
NIP. 19770711 200501 2002

**MENGESAHKAN**

1. Komisi Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si** .....

Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** .....

Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si** .....

Sekretaris Penguji : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 3 Oktober 2024

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **"Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional dan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BPD Lampung"** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Oktober 2024

**Betty Helen Manurung**
**NPM. 2221011055**

# RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Betty Helen Manurung, lahir di Tanjung Karang, Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung pada tanggal 31 Maret 1979, dari pasangan Bapak Badja Manurung (alm.) dan Ibu Minar Gultom. Penulis merupakan anak keempat dari lima bersaudara.

Penulis telah menikah dengan Amston Sipahutar dan dikaruniai dua orang anak yang bernama Jonah Gevura Sipahutar dan Theophilus Reyno Sipahutar.

Penulis mengawali pendidikan di Sekolah Dasar (SD) Xaverius Pahoman Bandar Lampung, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 4 Bandar Lampung, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Bandar Lampung. Pada tahun 1997, penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen dan mengambil konsentrasi Manajemen Pemasaran, lulus pada tahun 2001.

Penulis pernah bekerja pada salah satu bank swasta yang ada di Bandar Lampung pada tahun 2001-2004, kemudian pada tahun 2005 penulis diterima sebagai pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung sampai sekarang. Tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan Magister pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lampung dan mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucap puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa atas kasih dan karunia-Nya yang telah membantu penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis persembahkan tesis ini kepada:

1. Suamiku tercinta Amston Sipahutar, dan anak-anakku tercinta Jonah dan Theophilus, yang menjadi penyemangat selama proses studi S2 sampai dengan akhir. Terima kasih atas kesabaran dan dukungan moril yang telah diberikan selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik.
2. Mamaku tersayang, yang dengan penuh ketulusan selalu mendoakan, mendukung, menyayangi, dan memberikan motivasi untuk menyelesaikan studi S2.
3. Abang, kakak dan adik terkasih, serta keluarga besar yang selalu mendoakan, mendukung dan memotivasi penulis.
4. Rekan-rekan seperjuangan, ibu Dyah Etika Widayana Sari, Aprilina Ariestia, Nurul Fitriany dan Yossie Novelidhawaty yang telah membersamai dalam melanjutkan studi S2.
5. Almamater tercinta, Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung

**MOTO**

”**Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan, tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan**”
(Amsal 1:7)

“**Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberikan kekuatan kepadaku**”
(Filipi 4:13)

# SANWACANA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional dan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Mediasi pada PT BPD Lampung".** Penyusunan Tesis ini diperuntukkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis sangat bersyukur karena dalam penyusunan Tesis ini memperoleh bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa dukungan moril maupun materiil. Oleh karena itu, dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah membimbing, memberikan arahan, masukan, saran dan motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Ibu Dr. Keumala Hayati S.E, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah membimbing, memberikan arahan, masukan, saran dan motivasi kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini.

6. Bapak Dr. Ribhan, S.E, M.Si. selaku Dosen Penguji I pada ujian Tesis, yang telah memberikan masukan, saran dan ilmu yang bermanfaat dalam proses penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Sc. selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan, saran dan ilmu yang bermanfaat dalam proses penyelesaian tesis.
8. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan masukan, saran dan ilmu yang bermanfaat dalam proses penyelesaian tesis.
9. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
10. Mas Andri Kasrani beserta seluruh staf Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan pelayanan terbaik dalam bidang administrasi akademik, sarana dan prasarana.
11. Suamiku tercinta Amston Sipahutar yang senantiasa mendoakan, menguatkan, mendampingi, memberikan semangat dan support dalam proses penyelesaian tesis ini.
12. Anak-anakku tersayang: Jonah Gevura Sipahutar dan Theophilus Reyno Sipahutar yang telah mendoakan, memberikan semangat, dan selalu mendukung dalam proses penyelesaian studi S2 ini.
13. Mama, Kakak, Abang dan Adikku yang selalu mendoakan dan memberikan semangat dalam menyelesaikan studi S2.
14. Pimpinan dan seluruh pegawai PT Bank Pembangunan Daerah Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di Bank Lampung.
15. Teman-teman seperjuangan yang memberikan support dan masukan dalam proses penyelesaian tesis: mas Yuda, Eca, Niken, bu Dyah, April, Pipit, Venny, mas Indra, mas Dimas, Andreas dan seluruh teman-teman Magister Manajemen 2022. Terima kasih atas kebersamaan dan silaturahmi yang telah terjalin selama menjalani perkuliahan.

16. Pimpinan dan rekan-rekan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Lampung dan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian studi.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, 15 Oktober 2024

Penulis,

Betty Helen Manurung

## DAFTAR ISI

Halaman

**DAFTAR TABEL** ..... i

**DAFTAR GAMBAR** ..... ii

**DAFTAR LAMPIRAN** ..... iii

**BAB I. PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah ..... 1
1.2 Perumusan Masalah ..... 7
1.3 Tujuan Penelitian ..... 8
1.4 Manfaat Penelitian ..... 9
1.4.1 Manfaat Teoritis ..... 9
1.4.2 Manfaat Praktis ..... 9

**BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Rotasi Pekerjaan ..... 10
2.1.1 Definisi Rotasi Kerja ..... 10
2.1.2 Dasar-dasar Rotasi Kerja ..... 11
2.1.3 Tujuan Rotasi Kerja ..... 12
2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Rotasi Kerja ..... 13
2.1.5 Indikator Rotasi Kerja ..... 14
2.2 Komitmen Organisasional ..... 15
2.2.1 Definisi Komitmen Organisasional ..... 15
2.2.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasional ..... 16
2.2.3 Indikator Komitmen Organisasional ..... 17
2.3 *Work-Life Balance* ..... 19
2.3.1 Definisi *Work-Life Balance* ..... 19
2.3.2 Aspek-aspek *Work-Life Balance* ..... 21
2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance* ..... 22
2.3.4 Indikator *Work-Life Balance* ..... 23
2.4 Kinerja ..... 24
2.4.1 Definisi Kinerja ..... 24
2.4.2 Aspek-aspek Kinerja ..... 24
2.4.3 Penilaian Kinerja ..... 25
2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ..... 26
2.4.5 Indikator Kinerja ..... 26
2.5 Penelitian Terdahulu ..... 27

2.6 Kerangka Pikir Penelitian .....29
2.7 Pengembangan Hipotesis .....31
2.7.1 Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Pegawai .....31
2.7.2 Peran Mediasi Komitmen Organisasional Dalam Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai .....32
2.7.3 Peran Mediasi *Work-Life Balance* Dalam Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai .....33

**BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**
3.1 Pendekatan Penelitian .....34
3.2 Jenis dan Sumber Data .....35
3.3 Metode Pengumpulan Data .....35
3.4 Populasi dan Sampel .....36
3.4.1 Populasi .....36
3.4.2 Sampel .....37
3.5 Variabel Penelitian .....38
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....39
3.7 Uji Persyaratan Instrumen .....40
3.7.1 Uji Validitas .....40
3.7.2 Uji Reliabilitas .....41
3.7.3 Uji Normalitas Data .....41
3.8 Metode Analisis Data .....42
3.9 Uji Hipotesis .....46

**BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**
4.1 Pengumpulan Data Responden .....48
4.2 Hasil Uji Instrumen .....48
4.2.1 Hasil Uji Validitas .....48
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas .....51
4.2.3 Hasil Uji Normalitas data .....52
4.3 Karakteristik Responden .....53
4.3.1 Umur .....53
4.3.2 Jenis Kelamin .....54
4.3.3 Status Pernikahan .....54
4.3.4 Masa Kerja .....55
4.3.5 Pendidikan .....55
4.3.6 Lokasi Tempat Kerja .....56
4.3.7 Fasilitas Mess Pegawai .....56
4.4 Analisis Deskriptif Jawaban Responden .....57
4.4.1 Variabel Rotasi Pekerjaan .....57
4.4.2 Variabel Komitmen Organisasional .....58
4.4.3 Variabel *Work-Life Balance* .....60
4.4.4 Variabel Kinerja Pegawai .....61
4.5 Hasil Analisis Data .....61
4.5.1 *The Structural Equation Modelling* .....61
4.5.1.1 *Confirmatory Factor Analysis* .....62
4.5.1.2 Uji *Goodness of Fit* (Analisis Pengujian *Measurement Model* .....64

4.5.2 Hasil Uji Hipotesis .....64
4.5.2.1. Uji Hipotesis Secara Langsung .....65
4.5.2.2. Uji Mediasi (Menguji Variabel Tidak Langsung) .....65
4.6 Pembahasan .....67
4.6.1 Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai.....67
4.6.2 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai.....68
4.6.3 *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai.....70

**BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**
5.1 Simpulan.....73
5.2 Saran .....73

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Halaman


Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Bank Lampung Tahun 2021-2023 ..... 3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu ..... 27
Tabel 3.1 Pemberian Skor Jawaban Kuesioner ..... 36
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Bank Lampung Tahun 2023 ..... 36
Tabel 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel ..... 39
Tabel 3.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*) . 45
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas ..... 49
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas ..... 51
Tabel 4.3 Hasil Uji Normalitas ..... 52
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur ..... 53
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 54
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan ..... 54
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..... 55
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan ..... 55
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Lokas Tempat Kerja ... 56
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Fasilitas Mess Pegawai 56
Tabel 4.11 Jawaban Responden Terhadap Rotasi Pekerjaan ..... 57
Tabel 4.12 Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasional ..... 58
Tabel 4.13 Jawaban Responden Terhadap *Work-Life Balamce* ..... 60
Tabel 4.14 Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai ..... 61
Tabel 4.15 *Loading Factor* Masing-masing Indikator ..... 62
Tabel 4.16 Pengukuran Tingkat Kesesuaian *Goodness of Fit Measurement Model* ..... 64
Tabel 4.17 *Regression Weight SEM* ..... 65
Tabel 4.18 Hasil *Standarized Direct Effects* ..... 66
Tabel 4.19 Hasil *Standarized Indirect Effects* ..... 66
Tabel 4.20 Hasil Rangkuman *Sobel Test* (Mediasi Komitmen Organisasional ..... 66
Tabel 4.21 Hasil Rangkuman *Sobel Test* (Mediasi *Work-Life Balance*) ... 67

## DAFTAR GAMBAR

Halaman


| | | |
|---|---|---|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pemikiran..... | 30 |
| Gambar 4.1 | Analisis Model SEM AMOS..... | 62 |

# DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden
Lampiran 3. Uji Persyaratan Instrumen

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang berharga bagi perusahaan. Perusahaan membutuhkan SDM karena bakat, keahlian, tenaga, pengetahuan dan kreativitas yang dimiliki SDM dalam menunjang kegiatan perusahaan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi menjadi isu penting dalam perusahaan, terlebih dalam menjawab tantangan dunia bisnis dan menghadapi era digital yang berkembang pesat saat ini. Perusahaan dituntut untuk menghasilkan SDM yang tanggap, produktif, dan dapat menciptakan inovasi-inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat, dan perusahaan secara khusus.

Perusahaan tentunya perlu memperhatikan pengelolaan SDM berbasis talenta untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan dan keberhasilan yang diharapkan oleh perusahaan (Arianty, 2016). Sumber daya yang ada tidak akan berarti apabila tidak dikelola dengan baik. Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemauan, kemampuan dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sangat diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut, sehingga hasil kerja pegawai yang dilakukan selaras dengan tujuan perusahaan.

PT Bank Pembangunan Daerah Lampung atau lebih dikenal dengan nama Bank Lampung, merupakan salah satu bank pembangunan daerah yang telah beroperasional di Provinsi Lampung selama lebih dari lima dekade. Tentunya dengan usia tersebut, Pemerintah Daerah sangat mengharapkan peran Bank

Lampung dalam mendukung dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan, khususnya di Provinsi Lampung. Hal tersebut selaras dengan visi Bank Lampung yaitu menjadi bank pembangunan daerah komersial yang kompetitif, yang dapat berkontribusi dalam pembangunan daerah, melalui kegiatan-kegiatan yang difokuskan pada pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Pencapaian visi dan tujuan Bank Lampung tersebut tidak terlepas dari peran SDM yang dimiliki Bank Lampung. SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi akan mendukung tercapainya visi dan tujuan Bank Lampung tersebut. Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Pencapaian kinerja yang tinggi akan memberikan kepuasan bagi individu sehingga mereka termotivasi untuk selalu berusaha mencapai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seseorang dapat dikatakan baik, apabila orang tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan target yang ditetapkan dapat tercapai.

Permasalahan yang sering muncul dalam mengelola sumber daya manusia salah satunya adalah kinerja yang kurang optimal (Hasibuan, 2017). SDM yang kinerjanya tidak baik atau kurang *perform* dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Demikian halnya kinerja pegawai yang ada di Bank Lampung, memberikan tantangan yang cukup serius bagi perusahaan dalam mencapai visinya.

Hasil penilaian kinerja yang dilakukan terhadap pegawai Bank Lampung berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Bank Lampung Tahun 2021-2023**

| Kategori | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Jumlah | % | Jumlah | % | Jumlah | % | |
| Sangat Baik | 296 | 35,7 | 355 | 39,5 | 320 | 33,3 | KPI > 4,00-5,00 |
| Baik | 412 | 49,7 | 428 | 47,6 | 502 | 52,3 | KPI > 3,00-4,00 |
| Cukup | 109 | 13,1 | 96 | 10,7 | 105 | 10,9 | KPI > 2,00-3,00 |
| Tidak Memuaskan | 12 | 1,4 | 20 | 2,2 | 32 | 3,3 | KPI ≤ 2,00 |
| **Total** | **829** | **100** | **899** | **100** | **959** | **100** | |

Sumber: Konsol KPI PT BPD Lampung (2024)

Data Konsol KPI Bank Lampung tahun 2021-2023 pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kategori tidak memuaskan pada kinerja pegawai Bank Lampung. Pegawai dengan kinerja tidak memuaskan pada tahun 2021 sebesar 1,4% dari total pegawai, kemudian tahun 2022 meningkat menjadi 2,2%, dan tahun 2023 meningkat lagi menjadi 3,3%. Hal tersebut menunjukkan adanya peningkatan jumlah pegawai Bank Lampung yang kurang *perform* pada tahun 2021-2023.

Bank Lampung melakukan rotasi pegawai sebagai salah satu upaya dalam mengatasi permasalahan tersebut. Pegawai dirotasi baik dalam satu kantor cabang maupun antar kantor cabang. Rotasi kerja dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman pegawai di bidang atau bagian tertentu, mengisi posisi atau jabatan yang kosong, serta mengurangi kejenuhan dalam satu tugas. Pegawai yang dirotasi harus bersedia ditempatkan di manapun sesuai kebutuhan organisasi, termasuk apabila dirotasi ke kantor cabang di luar kota tempat tinggalnya (*homebase*).

Rotasi kerja menurut Holle adalah suatu proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan nilai bagi organisasi. Perpindahan pekerjaan tersebut menyebabkan adanya perpindahan tugas dan tanggung jawab seseorang. Organisasi atau perusahaan melakukan rotasi kerja sebagai upaya untuk mengurangi kebosanan dan kelelahan pegawai yang disebabkan oleh pekerjaan yang terspesialisasi (Holle, 2011).

Suleman *et al* menyatakan bahwa salah satu faktor penting dalam kinerja pegawai adalah rotasi jabatan. Rotasi jabatan adalah berpindahnya kerja seorang pegawai di suatu perusahaan yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum dan sesudah mengalami rotasi. Rotasi ini dilakukan untuk menghindari kebosanan pegawai pada rutinitas harian pekerjaan yang terkadang membuat jenuh, serta memiliki fungsi tujuan lain supaya pegawai dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kebosanan di pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja (Suleman et al, 2022).

Dampak dari kebosanan atau kejenuhan kerja adalah menurunnya kinerja, meningkatnya emosi diri, bahkan sampai pada keinginan untuk *resign* dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kejenuhan kerja dapat terjadi apabila seorang karyawan melakukan pekerjaan rutin yang berlangsung tahunan, dan apabila karyawan memperoleh tanggung jawab kerja yang kurang menantang atau kurang berarti dari atasan. Berkaitan dengan beberapa fungsi dan peranan manajemen sumber daya manusia yang diuraikan di atas, rotasi jabatan merupakan bagian dari fungsi pengembangan, dimana rotasi jabatan merupakan salah satu kegiatan untuk mencari, menempatkan dan mendayagunakan secara efektif dan efisien.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat melakukan rotasi kerja agar dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman pegawai pada berbagai bidang pekerjaan, sehingga dapat mengurangi rutinitas pekerjaan yang dilakukan dalam jangka panjang. Rotasi pekerjaan yang dilakukan secara terjadwal dan terencana dapat membantu manajer SDM dalam menentukan mana karyawan yang harus diganti dan yang menggantikan sehingga dapat menciptakan kecocokan yang sesuai dan berguna.

Fernando dan Dissanayake melakukan penelitian mengenai pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitiannya menyatakan adanya hubungan yang positif antara rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan. Penataan prosedur rotasi pekerjaan yang baik dapat meningkatkan hubungan komunikasi antar karyawan, memberikan wawasan dan dapat

memotivasi karyawan yang bekerja di sektor perbankan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya (Fernando dan Dissanayake, 2019).

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap perwakilan Departemen *Human Capital* Bank Lampung menyediakan mess khusus pegawai bagi pegawai yang dirotasi ke kantor cabang lain yang berada di luar *homebase*, yang jarak tempuhnya tidak dapat dilalui dengan pulang-pergi (PP) setiap hari. Sementara bagi pegawai yang dirotasi ke kantor cabang lain yang dapat ditempuh dengan pulang-pergi, Bank Lampung tidak menyediakan mess bagi pegawai tersebut. Kedua kondisi tersebut akan berdampak pada kinerja pegawai yang dirotasi. Pegawai yang menempuh perjalanan dengan pulang-pergi akan mengalami keletihan secara fisik, yang dapat berpengaruh terhadap kesiapannya dalam bekerja. Berbeda halnya dengan pegawai yang dirotasi ke cabang lain yang tinggal di mess. Secara fisik mereka tidak mengalami masalah, namun secara emosional karena jauh dari keluarga, dapat berpengaruh pada kinerja pegawai tersebut.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Radita dan Netra menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan (Radita dan Netra, 2017). Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Khan *et al* terhadap pegawai yang bekerja di sektor perbankan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasional pegawai. Semakin meningkatnya rotasi kerja maka komitmen pegawai terhadap organisasi juga akan semakin meningkat, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan loyalitas pegawai dalam organisasi (Khan et al, 2014).

Suleman *et al* juga berpendapat bahwa, selain dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dalam upaya mendorong peningkatan kinerja, manajemen juga harus memastikan keadilan dan kesetaraan distribusi beban kerja dalam pelaksanaan rotasi pekerjaan (Suleman et al, 2022).

Komitmen menurut Allen dan Meyer adalah suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja, sehingga membuat karyawan bersedia memberikan tenaga dan tanggung jawab penuh untuk mendukung

kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja. Komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai melalui identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

Komitmen kerap kali dipahami sebagai kepercayaan karyawan terhadap visi dan tujuan organisasi sehingga memiliki hasrat untuk terus bekerja dan bersedia menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan bekerja secara optimal dan mencurahkan perhatian, tenaga, pikiran dan waktunya untuk pekerjaannya. Hasil penelitian Suleman *et al* menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional memediasi hubungan antara rotasi pekerjaan dan kinerja (Suleman et al, 2022).

Pelaksanaan rotasi pekerjaan di Bank Lampung perlu mendukung terciptanya *work-life balance* pada pegawai. Departemen *Human Capital* Bank Lampung telah menyediakan dan mendukung komunitas-komunitas yang ada saat ini seperti komunitas *running*, *band*, *photography*, *gowes*, dan *biker*. Mereka melaksanakan program-program tersebut untuk mendukung terciptanya *work-life balance*, karena pada prinsipnya pegawai Bank Lampung secara hakekat sama seperti manusia lainnya yang membutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kegiatan di luar pekerjaan. *Work-life balance* sangat dianjurkan karena nantinya berpengaruh terhadap kinerja dan keterlibatan (*engagement*) pegawai dengan perusahaan.

*Work-life balance* menurut Singh dan Khanna adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lainnya (Singh and Khanna, 2018). *Work-life balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Aspek-aspek dalam *Work-life balance* dalam kehidupannya antara lain keseimbangan waktu. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal-hal di luar pekerjaan tentunya sangat

menentukan dalam upaya tercapainya *work-life balance*. Waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga ataupun orang-orang di sekitar (Holsman, 2022).

Aspek-aspek dalam *work-life balance* menurut Hudson *et al* antara lain keseimbangan waktu, proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal-hal di luar pekerjaan tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work-life balance*. *Work-life balance* merupakan kondisi dimana individu mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non pekerjaan. *Work-life balance* adalah kondisi dimana seseorang mampu menetapkan prioritas dan mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta merasakan adanya kepuasan dalam peran-perannya tersebut. Terlebih ketika mereka menghadapi permasalahan keluarga, mereka harus dapat memisahkan antara pekerjaan dan masalah pribadi/keluarga (Hudson et al, 2018).

Penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian Bataineh menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang sehat, tentunya akan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien (Bataineh, 2019). Penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Soomro *et al* yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Soomro et al, 2018).

Latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas menarik penulis untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional dan *Work-Life Balance* sebagai Variabel Mediasi Pada PT BPD Lampung**".

## 1.2 Perumusan Masalah

Hasil survey pra-penelitian yang dilakukan kepada pegawai Bank Lampung menunjukkan bahwa terdapat penurunan kinerja beberapa pegawai yang dirotasi ke kantor cabang lain yang berbeda dengan *homebase*nya. Pegawai yang menempuh

perjalanan relatif jauh akan mengalami keletihan secara fisik, yang akan berpengaruh terhadap kesiapannya dalam bekerja. Selain itu, pegawai yang jauh dari keluarga secara emosional akan berdampak pada *work-life balance* pegawai. Hasil survey pra-penelitian tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya. Hasil penelitian Suleman *et al* menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasional memediasi hubungan antara rotasi pekerjaan dan kinerja (Suleman et al, 2022).

Hasil penelitian Fernando dan Dissanayake menunjukkan adanya hubungan yang positif antara rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan (Fernando dan Dissanayake, 2019). Penelitian Radita dan Netra menyatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan Melia Bali Villa dan Spa Ressort Nusa Dua, Badung (Radita dan Netra, 2017). Penelitian Bataineh menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Bataineh, 2019). Oleh karena itu, permasalahan yang dapat dirumuskan dari latar belakang di atas sebagai berikut:

1. Apakah rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Lampung?
2. Bagaimana komitmen organisasional memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung?
3. Bagaimana *work-life balance* memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja kerja pegawai Bank Lampung.
2. Mengetahui bagaimana komitmen organisasional memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung.
3. Mengetahui bagaimana *work-life balance* memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sebagai informasi dan referensi bagi penelitian sejenis, sehingga dapat memyempurnakan kekurangan dari penelitian ini.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini dapat membantu bagi perusahaan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja kerja pegawai.

2. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi perusahaan dalam menangani masalah yang ada untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

## 2.1 Rotasi Pekerjaan

### 2.1.1 Definisi Rotasi Kerja

Rotasi kerja merupakan salah satu metode pengembangan SDM yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Pengembangan SDM melalui rotasi kerja ini perlu dilakukan untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas, handal dan memiliki keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Metode rotasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempelajari hal baru dan merasakan variasi pekerjaan pada berbagai bidang tugas, serta meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan. Selain itu, rotasi kerja juga dapat menjadi salah satu solusi bagi perusahaan pada saat karyawan kurang menunjukkan performa yang maksimal dalam pekerjaannya. Perusahaan dapat mengevaluasi penyebab menurunnya kinerja karyawan, sehingga pada akhirnya dapat menentukan posisi yang cocok untuk karyawan.

Rotasi kerja menurut Holle adalah proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai dan nilai bagi organisasi. Rotasi kerja merupakan perpindahan tugas dan tanggung jawab pegawai sebagai upaya organisasi dalam mengurangi kebosanan dan kelelahan pegawai yang disebabkan oleh pekerjaan yang terspesialisasi (Holle, 2011). Al-Romeedy menyatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah suatu sistem pemindahan karyawan dari pekerjaan satu ke pekerjaan lainnya di perusahaan. Semakin baik dan sesuai rotasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan, semakin besar juga rasa puas yang dirasakan oleh pegawai karena mereka merasa pekerjaan

yang mereka lakukan tidak monoton dan cenderung tidak ada variasi kerja (Al-Romeedy, 2019).

Definisi rotasi kerja yang dikemukakan kedua ahli tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dapat melakukan rotasi kerja terhadap karyawannya dengan tujuan untuk memberikan ruang bagi karyawan dalam meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, dan keahlian karyawan. Selain itu rotasi kerja dapat mengatasi kejenuhan dan kebosanan karyawan yang pekerjaannya bersifat monoton.

### 2.1.2 Dasar-dasar Rotasi Kerja

Hasibuan *et al* (2013) membagi dasar-dasar rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, antara lain:

1. *Merit System*, yaitu perpindahan kerja yang bersifat ilmiah, objektif dan sesuai hasil prestasi kerja. Sistem rotasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan semangat dan disiplin karyawan.
2. *Seniority System*, dimana perpindahan jabatan berdasarkan masa kerja, usia dan pengalaman kerja pada jabatan tertentu. Sistem rotasi ini tidak objektif karena didasarkan pada senioritas dan belum tentu dapat memangku jabatan yang baru.
3. *Spoil System*, yaitu perpindahan jabatan yang berlandaskan kekeluargaan. Sistem ini kurang baik karena berdasarkan pertimbangan suka atau tidak suka (Hasibuan et al, 2013).

Perusahaan dapat menggunakan *merit system* sebagai landasan dalam pelaksanaan rotasi kerja. Sistem rotasi ini lebih mengutamakan pada kinerja karyawan, bukan berdasarkan senioritas maupun kekeluargaan. Selain kebutuhan organisasi, prinsip *the right man on the right job* perlu menjadi pertimbangan perusahaan dalam merotasi karyawannya, sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan keterampilannya. Penempatan karyawan yang sesuai tersebut diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan memberikan performa terbaiknya bagi perusahaan.

### 2.1.3 Tujuan Rotasi Kerja

Wahyudi (2013) mengemukakan bahwa perusahaan dapat melaksanakan rotasi kerja dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil (*personal stability*).
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir, dengan tujuan mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, dan mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan tenaga kerja, yang tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Kebutuhan akan kesempatan untuk memperluas wawasan dan pengetahuan tersebut perlu mendapat perhatian dari organisasi.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Tenaga kerja yang terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Pegawai tersebut akan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran.
5. Memberikan imbalan kepada tenaga kerja yang berprestasi sebagai penghargaan.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi kerja dapat dijadikan alat untuk menghukum (Wahyudi, 2013).

Tujuan rotasi kerja yang dikemukakan oleh Wahyudi tersebut dapat memberikan gambaran bagi perusahaan pada saat akan merotasi karyawannya. Rotasi kerja yang dilakukan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat merotasi karyawan yang kurang berprestasi dan sebagai sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran.

### 2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi Rotasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi rotasi kerja berasal dari permintaan sendiri dan alih tugas produktif, yaitu:

1. Permintaan sendiri

Rotasi atas permintaan sendiri adalah rotasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Rotasi permintaan sendiri ini pada umumnya hanya kepada jabatan yang peringkatnya sama baiknya, artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Cara pegawai itu mengajukan permohonan dengan mengemukakan alasan-alasan kepada pimpinan organisasi yang bersangkutan. Adapun alasan-alasan adalah sebagai berikut:

a. Kesehatan, fisik dan mental pegawai bisa kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya pegawai yang minta dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/dalam.
b. Keluarga, kepentingan pegawai akan hubungan keluarganya yang memaksanya untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya, misalnya harus merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
c. Kerjasama, hubungan kerja dengan pegawai lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu penyesuaian ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang pegawai yang tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perkelahian.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih Tugas Produktif (ATP) adalah rotasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai yang bersangkutan kejabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alih tugas produktif ini didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja pegawai yang berprestasi baik di promosikan, sedangkan pegawai yang tidak berprestasidan tidak disiplin didemosikan. Alasan lain alih tugas produktif (*production transfer*) didasarkan kepada kecakapan, kemampuan, sikap dan disiplin pegawai.

### 2.1.5 Indikator Rotasi Kerja

Al-Romeedy menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) indikator rotasi kerja yaitu:

1. Pengalaman kerja

   Pengalaman kerja dapat dijadikan tolok ukur dilakukannya rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Karyawan yang tidak memiliki pengalaman akan diragukan kemempuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.
2. Pengetahuan dan keterampilan

   Tolok ukur lain dalam melakukan rotasi kerja adalah dengan melihat pengetahuan dan keterampilan karyawan. Rendahnya pengetahuan dan keterampilan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi berupaya untuk mengatasi hal tersebut.
3. Kebutuhan organisasi

   Organisasi atau perusahaan dapat melakukan rotasi pekerjaan secara berkala sesuai dengan kebutuhan. Namun manajemen juga perlu mempertimbangkan kondisi pegawainya, sehingga ketika pegawai tersebut dirotasi maka pegawai yang bersangkutan dapat memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi (Al-Romeedy, 2019).

Ketiga indikator tersebut dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam melaksanakan program rotasi kerja. Rotasi kerja yang dilakukan bukan hanya dilihat dari kebutuhan organisasi saja, tetapi juga harus mempertimbangkan kondisi karyawan. Pelaksanaan rotasi kerja yang tidak tepat akan berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan. Karyawan menjadi tidak nyaman dengan pekerjaan dan lingkungannya, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerjanya. Kondisi tersebut akan mendorong karyawan untuk *resign* dari perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang dirotasi ke tempat yang sesuai dengan minat, kemampuan dan lokasi yang diinginkan, maka komitmen organisasional karyawan akan tinggi. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka loyalitasnya terhadap perusahaan juga akan semakin tinggi.

## 2.2 Komitmen Organisasional

### 2.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional karyawan merupakan salah satu bagian penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk menjaga keberlangsungan operasional perusahaannya. Perusahaan yang memperlakukan karyawannya dengan baik, akan menumbuhkan komitmen organisasional dalam diri karyawannya. Karyawan akan merasa nyaman bekerja di perusahaan dan memilih untuk tetap berada di perusahaan dalam jangka waktu lama. Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Komitmen menurut pendapat Allen dan Meyer adalah suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja, sehingga membuat karyawan akan memberikan tenaga dan tanggung jawab penuh untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja (Allen dan Meyer, 1990). Blau dan Boel mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan (Blau dan Boel, 2014).

Blau juga menjelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Hubungan timbal balik ini dijelaskan dalam Teori Imbal Balik Sosial (*Social Exchange Theory*). Menurut teori ini, karyawan akan merasa lebih berkomitmen kepada organisasi jika mereka merasa bahwa organisasi memberikan mereka imbalan yang adil, baik dalam bentuk upah, pengakuan, atau kesempatan pengembangan karir (Blau dan Boel, 2014).. Keadilan dalam Organisasi (*Organizational Justice*): Karyawan merasa lebih berkomitmen jika mereka diperlakukan secara adil, baik dalam hal distribusi sumber daya (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun interaksi dengan atasan (keadilan interaksional).

Mowday *et al* menyebutkan bahwa komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Mowday et al, 2015).

Komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Allen dan Meyer mengindentifikasi tiga tema berbeda dalam mengidentifikasi komitmen. Ketiga tema tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi, komitmen sebagai biaya yang ditanggung jika meninggalkan atau keluar organisasi, dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi. Komitmen merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai melalui identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

### 2.2.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasional

Sopiah dan Sangadji menyatakan bahwa komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan tersebut dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

1. Faktor individu/personal,

   Karyawan yang usianya masih muda cenderung lebih menyukai pekerjaan yang menantang, sehingga terkadang mereka lebih senang untuk berpindah pekerjaan sampai mereka menemukan pekerjaan yang cocok. Terlebih lagi apabila mereka memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Selain itu, jenis kelamin juga menentukan besarnya komitmen yang dimiliki seseorang.

2. Karakteristik pekerjaan,

   Pekerjaan dengan lingkup jabatan yang jelas, tantangan yang ada dalam pekerjaan, konflik peran yang terjadi, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan akan mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Tingginya konflik peran dan tingkat kesulitan dalam suatu pekerjaan akan membuat karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Hal tersebut dapat mengakibatkan komitmen organisasioal yang dimiliki karyawan akan semakin menurun.

3. Karakteristik struktur organisasi,

   Besar/kecilnya suatu organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan akan mempengaruhi karyawan dalam mengambil keputusan untuk tetap bertahan atau tidak dalam organisasi tersebut. Karyawan cenderung untuk memilih organisasi yang lebih aman dan bertahan lama, dibandingkan dengan organisasi kecil dan yang hanya bertahan sementara saja.

4. Pengalaman kerja karyawan,

   Faktor ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan (Sopiah dan Sangadji, 2018).

Faktor-faktor inilah yang perlu menjadi perhatian perusahaan dalam mengelola karyawannya sehingga mereka tetap bertahan untuk memilih bekerja di perusahaan.

### 2.2.3 Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi. Allen dan Meyer mengemukakan bahwa terdapat tiga komponen dimensi dan indikator komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

   Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memiliki keinginan untuk itu, dengan indikator:

   a. Loyalitas terhadap organisasi
   b. Kepercayaan yang kuat untuk menerima nilai dan tujuan organisasi
   c. Keterikatan emosional dengan organisasi
   d. Kepedulian terhadap keberhasilan organisasi

2. Komitmen Kontinuitas (*Continuance Commitment*)

   Komitmen kontinuitas berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuitas yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut, dengan indikator:

   a. Mempertimbangkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi
   b. Mempertimbangkan kerugian jika meninggalkan organisasi

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

   Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut, dengan indikator:

   a. Kemauan bekerja
   b. Tanggung jawab memajukan organisasi
   c. Memiliki kewajiban untuk tetap bertahan di organisasi (Allen dan Meyer, 1990).

## 2.3 *Work-Life Balance*

### 2.3.1 Definisi *Work-Life Balance*

*Work-life balance* merupakan suatu kondisi yang ingin dicapai setiap karyawan pada saat bekerja di suatu perusahaan. Terlebih bagi karyawan yang merasakan kelelahan (*burnout*) dikarenakan banyaknya aktivitas yang dilakukan dan waktu kerja melebihi dari yang ditetapkan. Karyawan berupaya membagi waktunya untuk pekerjaan dan kehidupan pribadinya, meskipun kondisi *work-life balance* terkadang sulit untuk dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi tidak tercapainya kondisi *work-life balance* tersebut, salah satunya rotasi kerja. Pelaksanaan rotasi kerja yang tidak sesuai dengan minat, kemampuan dan tempat yang diinginkan juga akan mempengaruhi *work-life balance* seorang karyawan.

*Work-life balance* memiliki korelasi yang erat dengan komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perusahaan yang dapat memberikan *benefit* dalam menciptakan *work-life balance* bagi karyawannya, maka komitmen organisasional karyawan akan meningkat. Karyawan akan merasa dihargai, bukan hanya pada saat jam kerja saja tetapi juga ketika mereka dapat menikmati kehidupan pribadinya setelah jam kerja. Karyawan yang dapat mengatur waktunya dengan baik, tentunya akan lebih sehat secara fisik dan mental. Mereka akan memberikan kontribusi dan kinerja yang tinggi bagi perusahaan apabila *work-life balance* tercapai.

Singh dan Khanna menyatakan bahwa *work-life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) di sisi lain (Singh and Khanna, 2018). *Work-life balance* menurut Hudson *et al* merupakan kondisi dimana individu mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non pekerjaan. *Work-life balance* adalah kondisi dimana seseorang mampu menetapkan prioritas dan mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga serta merasakan adanya kepuasan dalam peran-perannya tersebut. Terlebih ketika mereka menghadapi permasalahan keluarga, mereka harus dapat memisahkan antara pekerjaan dan

masalah pribadi/keluarga (Hudson et al, 2018). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* merupakan persepsi individu terhadap keselarasan aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan serta kehidupan secara umum.

Penjelasan lain dikemukakan oleh Hudson yang menjelaskan bahwa *work-life balance* adalah tingkat kepuasan atau kecocokan antara peran ganda di dalam kehidupan seseorang (Hudson et al, 2018). Hal ini sesuai definisi yang dikemukakan oleh Greehaus *et al* bahwa keseimbangan kehidupan-kerja adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah tingkat kepuasan hidup individu akan antara peran ganda dalam menyeimbangkan kerja dan non kerja (Greenhaus et al, 2013).

*Work-life balance* merupakan kebijakan dan program yang dapat ditawarkan perusahaan kepada karyawan untuk mengurangi stres dan konflik keluarga. Dengan demikian *work-life balance* mengganbarkan kondisi dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu mencapai keseimbangan tanpa adanya kecenderungan konflik peran (Mas-Machuca et al, 2016).

Mead dalam Teori Konflik Peran (*Role Conflict Theory*) menjelaskan bahwa *Work-Life Balance* merupakan hasil dari konflik peran yang dialami individu ketika mereka memiliki tanggung jawab di berbagai aspek kehidupan. Setiap orang memainkan berbagai peran (misalnya sebagai pekerja, pasangan, orang tua), dan konflik dapat terjadi ketika tuntutan dari satu peran berbenturan dengan peran lainnya. *Work-to-family conflict*: Terjadi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi atau keluarga. Contohnya, pekerjaan yang memerlukan jam kerja panjang atau beban kerja berat dapat mengurangi waktu untuk keluarga. *Family-to-work conflict*: Terjadi ketika tuntutan dari keluarga atau kehidupan pribadi mengganggu pekerjaan. Contohnya, ketika seseorang harus menangani masalah keluarga, seperti merawat anak sakit, yang kemudian mengganggu produktivitas di tempat kerja (Mead, 1992).

### 2.3.2 Aspek-aspek *Work-Life Balance*

Greenhaus *et al* menyatakan bahwa terdapat tiga aspek *work-life balance* yaitu:

1. Keseimbangan waktu (*Time balance*)

   Menyangkut jumlah waktu yang diberikan pada seseorang untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karir, misalnya seorang karyawan di samping bekerjajuga membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman, bersosialisasi dengan masyarakat serta menyediakan waktu untuk berkumpul dengan keluarga.
2. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*)

   Keseimbangan akan keterlibatan mengacu pada keterlibatan psikologis yang seimbang dalam karir seseorang dan keluarganya. Seseorang yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam kedua ranah tersebut. Contohnya stres kerja.
3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*)

   Tingkat kepuasan dalam hal ini mengacu pada tingkat kepuasan yang seimbang seseorang terhadap karir dan keluarganya. Misalnya seorang karyawan puas akan pekerjaannya di kantor serta puas dengankeadaan keluarganya (Greenhaus et al, 2013).

*Work-life balance* memiliki empat dimensi pembentuk berdasarkan pendapat Fisher *et al*, yaitu:

1. WIPL (*Work Interference with Personal Life*)

   Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*)

   Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work)*

   Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.
4. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*)

   Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari (Fisher et all, 2019).

### 2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work-life balance* seseorang (Schabracq et al, 2013) adalah:

1. Karakteristik Kepribadian

   Karakteristik kepribadian dapat berpengaruh terhadap kehidupan seseorang dalam aktivitas kerja dan di luar kerja. Penelitian Novelia *et al* mengatakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance* (Novelia et al, 2013).
2. Karaktersitik Keluarga

   Karakteristik keluarga menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Faktor ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulaifah yang mengatakan bahwa keadaan keluarga pada orangtua yang pisah kerja (*long distance family*) memiliki *work familiy interface* yang lebih tinggi (Zulaifah, 2015).
3. Karakteristik Pekerjaan

   Karakteristik pekerjaan meliputi pola kerja, beban kerja, shift kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi. Semakin banyak jumlah jam kerja yang digunakan karyawan, maka kompleksitas dan kontrol terhadap pekerjaan semakin tinggi. Hal ini akan berdampak pada

munculnya ketidakpuasan dalam pencapaian *work-life balance* (Kossek et al , 2014).

4. Sikap

   Sikap merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial, dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

### 2.3.4 Indikator *Work-Life Balance*

Mas-Machuca *et al* menyatakan bahwa untuk mengukur *work-life balance* dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu pekerjaan

   Keseimbangan waktu pekerjaan adalah suatu hal yang dilakukan oleh seseorang untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan atau bisa disebut juga dengan memberikan derajat kepentingan atau nilai yang sama pada pekerjaan dan kehidupan mereka.

2. Keseimbangan waktu keluarga

   *Work-life balance* dalam keluarga adalah suatu konsep yang penting untuk menciptakan harmoni dan kebahagiaan diantara semua anggota keluarga. Dalam dunia yang semakin sibuk, sering kali sulit untuk menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3. Keseimbangan waktu sosial

   *Work-life balance* dalam kerja dan kehidupan sosial bukanlah tentang membagi waktu yang sama antara kedua hal tersebut, melainkan tentang menentukan prioritas yang tepat untuk masing-masing area tersebut. Oleh karena itu, penting bagi setiap orang untuk memprioritaskan kehidupan mereka dan menentukan cara untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan sosial (Mas-Machuca et al, 2016).

Ketiga indikator tersebut akan digunakan dalam penelitian ini untuk melihat peran *Work-Life Balance* dalam memediasi pengaruh Rotas Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Bank Lampung.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Definisi Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan. Kinerja sangatlah diperlukan untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja menurut Moeheriono merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2019).

### 2.4.2 Aspek-aspek Kinerja

Aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara yaitu:

a. Hasil kerja, yaitu bagaimana seseorang mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.
b. Kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.
c. Tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dengan ada atau tidak adanya pengawasan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2017)

Kita ketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam

periode waktu tertentu yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, pengetahuan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya.

### 2.4.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, karena dapat menunjukkan kinerja individu secara nyata. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Fahmi, 2017).

Penilaian kinerja harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh karyawan, yaitu apakah prestasi yang dicapai itu baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi ini sangat penting bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan selanjutnya. Penilaian kerja menjadi salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerjanya, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang ada dalam suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja menurut Sinambela adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya (Sinambela, 2018).

### 2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

   Kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

   Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2017).

### 2.4.5 Indikator Kinerja

Kinerja diukur sesuai kepentingan organisasi, sehingga indikator pengukurannya juga disesuaikan dengan kepentingan organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Indikator yang digunakan Al-Romeedy untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

   Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

   Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbagan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Inisiatif (*Initiative*)

   Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab (Al-Romeedy, 2019).

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan sebelum penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti (Tahun) | Hasil Penelitian |
|---|---|---|
| 1 | (Khan et al, 2014) | Penelitian ini mengkaji hubungan antara rotasi pekerjaan, kinerja pegawai dan komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara rotasi pekerjaan, kinerja pegawai dan komitmen organisasional di sektor perbankan. |
| 2 | (Tarus, 2014) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja tinggi di tempat kerja. |
| 3 | (Radita dan Netra, 2017) | Penelitian ini menguji pengaruh rotasi pekerjaan dan prestasi kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dan prestasi kerja |

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

| No | Peneliti (Tahun) | Hasil Penelitian |
|---|---|---|
| | | berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. |
| 4 | (Kampkottera et al, 2018) | Penelitian ini membahas mengenai pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang berkinerja lebih rendah lebih sering dirotasi dibandingkan dengan karyawan yang berkinerja tinggi dan memiliki dampak yang positif untuk rotasi dalam area fungsional yang sama. |
| 5 | (Fernando dan Dissanayake, 2019) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan, serta motivasi intrinsik secara parsial memediasi hubungan rotasi pekerjaan dan prestasi kerja karyawan bank. |
| 6 | (Bataineh, 2019) | Penelitian ini menguji hubungan antara *work-life balance* dan kebahagiaan di tempat kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* dan kebahagiaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 7 | (Shabir dan Gani, 2019) | Penelitian ini membahas pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasional karyawan di sektor kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work-life balance* dan komitmen organisasional. |
| 8 | (Ravikumar et al, 2020) | Penelitian ini menguji pengaruh praktek rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai, pengaruh mediasi faktor SDM dan motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Faktor SDM dan motivasi berperan memediasi hubungan antara rotasi |

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

| No | Peneliti (Tahun) | Hasil Penelitian |
|---|---|---|
| | | pekerjaan dan kinerja karyawan perbankan. |
| 9 | (Shamsi, 2021) | Penelitian ini membahas pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja, motivasi dan komitmen karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi dan komitmen karyawan. |

Keterbaruan dari penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini dilakukan pada PT BPD Lampung, yang memiliki karakteristik spesifik sebagai bagian dari sektor perbankan daerah. Keterbaruan dapat diperoleh dari analisis tentang bagaimana rotasi pekerjaan di lingkungan kerja yang khas seperti bank daerah, dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru terkait dampak rotasi pekerjaan di sektor perbankan yang berfokus pada layanan publik dan bersifat lokal, di mana dinamika organisasi dan kultur bisa berbeda dibandingkan dengan sektor perbankan nasional atau swasta. Selain itu, penelitian ini juga melihat bagaimana komitmen organisasional dan *work-life balance* memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai.

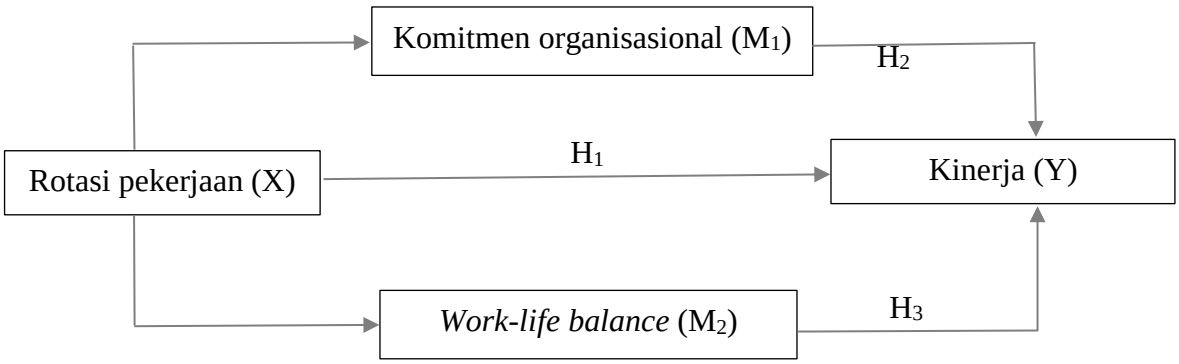
## 2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel, dengan rincian sebagai berikut:

1. Rotasi pekerjaan menggunakan jurnal Al-Romeedy (2019) yang terdiri dari indikator berupa:
   a. Pengalaman kerja
   b. Pengetahuan dan keterampilan
   c. Kebutuhan organisasi

2. Komitmen organisasional menggunakan jurnal Allen dan Meyer (1990) yang terdiri dari indikator berupa:
   a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
   b. Komitmen Kontinuitas (*Continuance Commitment*)
   c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)
3. *Work-life balance* menggunakan jurnal Mas-Machuca *et al* (2016) yang terdiri dari indikator berupa:
   a. Keseimbangan waktu pekerjaan
   b. Keseimbangan waktu keluarga
   c. Keseimbangan waktu sosial
4. Kinerja pegawai menggunakan jurnal Al-Romeedy (2019) yang terdiri dari indikator berupa:
   a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
   b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
   c. Inisiatif (*Initiative*)

Uraian di atas mendasari penyusunan suatu kerangka pemikiran penelitian pada Gambar 2.1 berikut.




**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yang didasarkan pada landasan teori di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 2.7.1 Rotasi Pekerjaan dan Kinerja Pegawai

Rotasi pekerjaan dapat berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai yang telah jenuh dengan rutinitas pekerjaannya dan ingin mendapatkan tantangan baru, tentunya menginginkan untuk dirotasi ke bagian atau pekerjaan lain yang dapat menambah pengetahuan, kemampuan dan pengalamannya. Berbeda halnya dengan pegawai yang tidak ingin dirotasi karena mempertimbangkan beberapa aspek di luar pekerjaan seperti keluarga dan *homebase*. Pegawai tersebut akan merasa tidak nyaman apabila dirotasi dan akan berdampak pada kinerjanya.

Nanda *et al* menyatakan bahwa rotasi kerja dilakukan agar karyawan dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan, serta untuk menghindari kebosanan karyawan pada rutinitas pekerjaannya. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kebosanan di pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja. Dampak dari kejenuhan kerja yaitu mulai dari turunnya kinerja, meningkatnya emosi diri sampai pada keinginan untuk *resign* dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kebosanan pada pekerjaan ini bisa dikarenakan pekerjaan yang rutin dilakukan yang berlangsung tahunan dan bisa juga memperoleh tanggung jawab kerja yang kurang menantang atau kurang berarti (Nanda et al, 2014).

Fernando dan Dissanayake (2021) melakukan penelitian mengenai pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. Hasil penelitiannya menyatakan adanya hubungan yang positif antara rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan. Penataan prosedur rotasi pekerjaan yang baik dapat meningkatkan hubungan komunikasi antar karyawan, memberikan wawasan dan dapat memotivasi karyawan yang bekerja di sektor perbankan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya (Fernando dan Dissanayake, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

**$H_1$: Rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT BPD Lampung**.

### 2.7.2 Peran Mediasi Komitmen Organisasional Dalam Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen pada dasarnya merupakan suatu indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen seseorang terhadap organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Jika dalam sebuah organisasi terdapat sebuah komitmen pada diri masing-masing karyawannya maka motivasi kerja dalam diri karyawan tersebut menjadi tinggi. Melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan untuk organisasinya ketimbang hanya untuk kepentingan dirinya. Di sisi lain komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya (Hasibuan, 2017).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Radita dan Netra menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan (Radita dan Netra, 2017). Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Khan *et al* terhadap pegawai yang bekerja di sektor perbankan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasional pegawai. Semakin meningkatnya rotasi kerja maka komitmen pegawai terhadap organisasi juga akan semakin meningkat, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan loyalitas pegawai dalam organisasi (Khan et al, 2014).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

**$H_2$: Komitmen organisasional memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai PT BPD Lampung.**

### 2.7.3 Peran Mediasi *Work-Life Balance* Dalam Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai

*Work-life balance* dijelaskan dalam riset Delecta adalah sebagai kemampuan sesorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka bertanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan tempat bekerja diharapkan dapat membangun *work-life balance* sehingga pekerja atau pegawai dapat menyeimbangkan peran gandanya dan bekerja secara profesional. Dengan demikian keseimbangan kehidupan kerja dapat terealisasi dengan baik. Konsep kerja seperti ini akan memberikan dampak positif jika organisasi menerapkan pada individu yang tepat (Delecta, 2011).

*Work-life balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Aspek-aspek dalam *Work-life balance* dalam kehidupannya antara lain keseimbangan waktu. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal-hal di luar pekerjaan tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work-life balance*. Waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga ataupun orang-orang di sekitar (Holsman, 2022).

Penelitian mengenai pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian Bataineh menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang sehat, tentunya akan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien (Bataineh, 2019). Penelitian yang sama juga pernah dilakukan oleh Soomro *et al* yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Soomro et al, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

**$H_3$: *Work-life balance* memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai PT BPD Lampung.**

# BAB III
# METODOLOGI PENELITIAN

## 3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian diperlukan untuk menentukan data yang akan dinilai, menguji kebenaran, mengembangkan dan mengkaji kebenaran suatu pengetahuan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Metode penelitian menurut Sugiyono adalah cara ilmiah yang dilakukan untuk memperoleh data dengan tujuan dan manfaat tertentu (Sugiyono, 2018).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan survey. Penelitian deskriptif menurut Rukajat adalah penelitian yang menggambarkan fenomena mengenai fakta, ciri dan hubungan yang terjadi secara realistik, nyata dan kekinian. Penelitian tersebut dituangkan dalam bentuk uraian, gambar atau lukisan secara tepat dan sistematis (Rukajat, 2018).

Sugiyono mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan keberadaan variabel indepeden, baik hanya satu atau lebih variabel tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan antar variabel. Sedangkan metode verifikatif didefinisikan sebagai penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018).

Metode penelitian deskriptif verifikatif ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung, serta komitmen organisasional dan *work-life balance* yang memediasi pengaruh rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai Bank Lampung.

## 3.2 Jenis dan Sumber Data

Sumber data cenderung pada pengertian dari mana (sumbernya) data itu berasal. Data penelitian merupakan faktor penting yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan metode pengumpulan data. Data merupakan sumber atau bahan yang akan digunakan dalam suatu penelitian. Sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti (Sugiyono, 2018).

Data primer didapat melalui responden di tempat penelitian dilaksanakan yaitu pada pegawai Bank Lampung. Penelitian lapangan dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan atau angket kepada responden pegawai Bank Lampung untuk dijawab.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik penelitian lapangan (*field research*). Teknik ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk memperoleh data-data berkaitan dengan kebutuhan penelitian. Data tersebut diperoleh dengan cara studi lapangan (*field research*), dimana pada penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner penelitian kepada pegawai Bank Lampung. Kuesioner yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini menggunakan penilaian berdasarkan skala Likert.

Skala Likert adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Skala ini dilakukan untuk mengumpulkan dan mengukur data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Jawaban setiap item pertanyaan mempunyai bobot nilai seperti pada Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1 Pemberian Skor Jawaban Kuesioner**

| No | Alternatif Jawaban | Bobot Skor |
|---|---|---|
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2 | Setuju (S) | 4 |
| 3 | Netral (N) | 3 |
| 4 | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

Sumber: Sugiyono (2018)

## 3.4 Populasi dan Sampel

### 3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Bank Lampung di Provinsi Lampung hingga tahun 2023 sebanyak 959 orang dengan rincian sebagai berikut.

**Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Bank Lampung Tahun 2023**

| **No** | **Kantor** | **Jumlah pegawai** |
|---|---|---|
| 1 | Kantor Pusat | 225 |
| 2 | KC Bandar Jaya | 32 |
| 3 | KC Bandar Lampung | 58 |
| 4 | KC Kalianda | 27 |
| 5 | KC Kotabumi | 33 |
| 6 | KC Metro | 25 |
| 7 | KC Pringsewu | 29 |
| 8 | KCP Abung Semuli | 15 |
| 9 | KCP Antasari | 30 |
| 10 | KCP Bakauheni | 10 |
| 11 | KCP Baradatu | 21 |
| 12 | KCP Bukit Kemuning | 14 |
| 13 | KCP Daya Murni | 16 |
| 14 | KCP Gading Rejo | 17 |
| 15 | KCP Gedong Tataan | 27 |
| 16 | KCP Hanura | 15 |
| 17 | KCP Kalirejo | 11 |
| 18 | KCP Kartini | 31 |

**Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Bank Lampung Tahun 2023 (Lanjutan)**

| No | Kantor | Jumlah pegawai |
|---|---|---|
| 19 | KCP Kota Agung | 24 |
| 20 | KCP Kota Gajah | 11 |
| 21 | KCP Krui | 18 |
| 22 | KCP Liwa | 22 |
| 23 | KCP Menggala | 15 |
| 24 | KCP Natar | 20 |
| 25 | KCP Panjang | 15 |
| 26 | KCP Pekalongan | 12 |
| 27 | KCP Pulung Kencana | 11 |
| 28 | KCP Rawajitu Selatan | 12 |
| 29 | KCP Ryacudu | 18 |
| 30 | KCP Sidomulyo | 13 |
| 31 | KCP Simpang Pematang | 20 |
| 32 | KCP Sukadana | 20 |
| 33 | KCP Talang Padang | 12 |
| 34 | KCP Tanjung Bintang | 14 |
| 35 | KCP Teluk Betung Selatan | 19 |
| 36 | KCP Teuku Umar | 21 |
| 37 | KCP Unit II Tulang Bawang | 12 |
| 38 | KCP Way Jepara | 14 |
| **Total** | | **959** |

Sumber: PT BPD Lampung (2024)

### 3.4.2 Sampel

Pengertian sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representatif (mewakili) (Sugiyono, 2018). Jika jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya (Sugiyono, 2018).

Penentuan besar sampel menggunakan rumus Slovin = $n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$

Keterangan:

N = besar populasi
n = besar sampel
d = tingkat presisi yang diinginkan: 0,05

$$n = \frac{959}{1+ 959\ (0{,}05^2)}$$

$$n = \frac{959}{1+ 959\ (0{,}0025)}$$

n = 282,3 orang dibulatkan menjadi 282 orang

Penyebaran kuesioner akan dilakukan kepada 285 responden sebagai antisipasi pengembalian kuesioner yang tidak lengkap. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Convenient Sampling*, yaitu metode pemilihan sampel yang memanfaatkan kemudahan akses atau ketersediaan responden yang paling mudah dijangkau. Metode ini, peneliti memilih anggota sampel yang paling mudah diakses, tanpa memperhatikan apakah sampel tersebut benar-benar representatif dari populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2016).

## 3.5 Variabel Penelitian

Variabel sebagai suatu yang dapat digunakan untuk membedakan atau merubah nilai, sebagai sinonim dari konstruk yang dinyatakan dengan nilai atau angka (Sugiyono, 2018). Variabel berdasarkan hubungannya dapat dikelompokkan menjadi beberapa variabel yaitu:

1. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Pada penelitian ini variabel bebasnya adalah rotasi pekerjaan (*job rotation*).
2. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi (respon) atau variabel yang nilainya tergantung oleh perubahan variabel yang lain. Pada penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.
3. Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional dan *work-life balance*.

### 3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelas dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

| No | Konsep Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Skala |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*) | *Job rotation* adalah suatu sistem pemindahan karyawan dari pekerjaan satu ke pekerjaan lainnya di perusahaan. semakin baik dan sesuai rotasi kerja pegawai dalam suatu perusahaan, semakin besar juga rasa puas yang dirasakan oleh pegawai karena mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan tidak monoton dan cenderung tidak ada variasi kerja (Al-Romeedy, 2019). | 1. Pengalaman kerja<br>2. Pengetahuan dan keterampilan<br>3. Kebutuhan organisasi<br>(Al-Romeedy, 2019) | Likert |
| 2 | Komitmen Organisasional | Komitmen adalah suatu hal yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi penuh dalam bekerja, sehingga membuat karyawan akan memberikan tenaga dan tanggung jawab penuh untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja (Allen dan Meyer, 1990). | 1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)<br>2. Komitmen kontinuitas (*continuance commitment*)<br>3. Komitmen normatif (*normative commitment*)<br>(Allen dan Meyer, 1990) | Likert |
| 3 | *Work-Life Balance* | *Work-life balance* merupakan kebijakan dan program yang dapat ditawarkan perusahaan kepada karyawan untuk mengurangi stres dan konflik keluarga. Dengan demikian *work-* | 1. Keseimbangan waktu pekerjaan<br>2. Keseimbangan waktu keluarga<br>3. Keseimbangan waktu sosial<br>(Mas-Machuca et al, 2016). | Likert |

**Tabel 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel (Lanjutan)**

| No | Konsep Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Skala |
|---|---|---|---|---|
| | | *life balance* mengganbarkan kondisi dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu mencapai keseimbangan tanpa adanya kecenderungan konflik peran (Mas-Machuca et al, 2016). | | |
| 4 | Kinerja Pegawai | Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Al-Romeedy, 2019). | 1. Kuantitas pekerjaan<br>2. Kualitas pekerjaan<br>3. Inisiatif<br>(Al-Romeedy, 2019) | Likert |

## 3.7 Uji Persyaratan Instrumen

### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dapat digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Indikator yang digunakan dalam alat ukur apakah tepat atau valid sebagai pengukuran variabel dari suatu konsep yang sebenarnya. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden. Instrumen yang dibuat sebelum disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian harus diuji validitas dan reliabilitasnya melalui analisis faktor. Indikator dikatakan valid dan dapat diteliti lebih lanjut apabila nilai KMO,

*anti image* dan nilai faktor *loading* ≥ 0,5. Uji validitas menggunakan program SPSS 25 *for Windows*.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu indikator yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data. Reliabilitas menunjukkan tingkat keterandalan (Sugiyono, 2018). Uji reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik formula *Alpha Cronbach* dan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program and Service Solution*).

Suatu intstrumen penelitian dikatakan dapat diandalkan (*reliable*) apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Dengan demikian, kriteria pengambilan keputusan dalam uji realibilitas adalah sebagai berikut:

a. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka *item* pertanyaan dalam kuesioner dapat diandalkan (*reliable*).
b. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60 maka *item* pertanyaan dalam kuesioner tidak dapat diandalkan (*not reliable*) (Sugiyono, 2018).

### 3.7.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas dalam suatu penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh mempunyai distribusi (sebaran) yang normal atau tidak. Model SEM yang menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) mengasumsikan bahwa data berdistribusi normal baik normal *univariate* dan *multivariate*.

Untuk melakukan uji normalitas pada AMOS dapat diketahui dengan membandingkan nilai CR (*Critical Ratio*) pada *assesment of normality* dengan nilai yang diharapkan berada di sekitar ± 2,58 baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Jika nilai CR berada di luar kisaran angka tersebut maka distribusi data tidak normal (Sugiyono, 2018).

## 3.8 Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Masing-masing variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor (Sugiyono, 2018).

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu menguji data dan menguji model, sebagai berikut:

1. Uji data terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.
2. Uji model terdiri dari analisis model faktor konfirmatori (CFA), analisis kesesuaian model (*Goodness of fit*), dan analisis uji pengaruh (*regression weight*).

Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

   Pengembangan model SEM adalah melakukan pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu model divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.
2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan

   Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, akan digambarkan sebuah *path diagram* untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. *Path diagram* tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM, variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi dua, yaitu:
   a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), dikenal juga sebagai *sources variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel

yang lain dalam model. Konstruk Eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*) adalah konstruk yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran

   Pada langkah ini, model yang disajikan dalam bentuk path diagram akan dikonversi kedalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran (*measurement model*) dan persamaan struktural (*structural model*). Pada persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel bentukan (konstruk) yang diajukan. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk atau variabel bentukan, dengan pedoman:

   Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + *Error*

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun

   SEM menggunakan matriks varian/ kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya. Hal inilah yang menjadi perbedaan antara SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual tentu saja digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matrik varian/ kovarian sebelum estimasi dilakukan. Menurut Baumgartner dan Homburg, matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab bila menggunakan matriks korelasi sebagai input, standar *error* yang dipaparkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat (Baumgartner dan Homburg, 1996).

   Hair et al juga menyarankan agar menggunakan matriks varian/kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah 0 s/d 1). Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan

perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Hair et al, 2010).

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair *et al* menjelaskan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 sampel untuk teknik maximum *likelihood estimation* dan menyarankan agar ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai problem identifikasi

   Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat mucul melalui gejala-gejala berikut ini:

   a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
   b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharisnya disajikan.
   c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians *error* yang negatif.
   d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya: > 0,9).

6. *Measurement Model* (*Confirmatory Factor Analysis*)

   Teknik ini ditujukan mengestimasi *measurement model* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *Confirmatory Factor Analysis*. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (Uji Kesesuaian) Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness of Fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

   a. $X^2$ - *Chi square statistic*

      Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai Chi square rendah. Semakin kecil nilai $X^2$ semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.
c. GFI (*Goodness of Fit Index*) merupakan ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect hit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkatan cukup *adequate fit*.
e. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0,95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
f. CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi yaitu *a very good fit* (Ferdinand, 2012).

**Tabel 3.4 Indeks Pengujian *Goodness of Fit Indeks***

| *Goodness-of-Fit Index* | *Cut off Value* |
|---|---|
| Degree of Freedom (DF) | Positif (+) |
| $x^2$ (Chi-Square) | Diharapkan kecil |
| Signifikan Probability | ≥ 0,05 |
| CMIN/DF | < 2,00 |
| GFI | ≥ 0,90 |
| AGFI | ≥ 0,90 |
| PGFI | ≥ 0,90 |
| NFI | ≥ 0,90 |
| TLI | ≥ 0,95 |
| CFI | ≥ 0,95 |

**Tabel 3.4 Indeks Pengujian *Goodness of Fit Indeks* (Lanjutan)**

| *Goodness-of-Fit Index* | *Cut off Value* |
|---|---|
| PNFI | 0,60-0,90 |
| RMSEA | 0,05-0,08 |

Sumber: Ferdinand, 2012

7. Interpretasi dan Modifikasi

   Model tahap ketujuh atau yang terakhir adalah mengintepretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila temuan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2,58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Residual value yang lebih besar atau sama dengan ±2,58 diintepretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator (Sugiyono, 2016).

## 3.9 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y melalui $M_1$ dan $M_2$ akan digunakan konsep Uji Sobel (*Sobel Test*). Pengujian hipotesis mediasi ini dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M. *Standard error* koefisien a dan b (sa dan sb) dan besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sab digambarkan dengan rumus sebagai berikut:

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Keterangan:

Sa = standar *error* koefisien a

Sb = standar *error* koefisien b

b = koefisien variabel mediasi

a = koefisien variabel bebas

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel menjadi kurang konservatif (Ferdinand, 2006)

# BAB V
# SIMPULAN DAN SARAN

## 5.1 Simpulan

Simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Rotasi Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank Lampung, sehingga penelitian ini mendukung hipotesis pertama.
2. Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Bank Lampung, sehingga penelitian ini mendukung hipotesis kedua.
3. *Work-Life Balance* memediasi pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Bank Lampung, sehingga penelitian ini mendukung hipotesis ketiga.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan di atas adalah sebagai berikut:

1. Membuat perencanaan jadwal program rotasi pekerjaan secara berkala dan sebelum pelaksanaan rotasi pekerjaan diharapkan Departemen Human Capital Bank Lampung dapat meminta masukan dari atasan pegawai dan perlunya dilakukan *performance dialogue* untuk menggali informasi mengenai minat dan aspirasi pegawai, terutama bagi pegawai yang akan dirotasi di luar *homebase*.
2. Memberikan kepercayaan, dukungan dan apresiasi kepada pegawai, menciptakan komunikasi yang jujur dan terbuka dengan rekan kerja, serta membangun kerjasama secara tim dalam penyelesaian tugas dapat

menciptakan hubungan kerja yang baik diantara pegawai. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis, serta dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai, sehingga pegawai merasa menjadi bagian dalam keluarga besar Bank Lampung dan rasa memiliki pada organisasi.

3. *Wotk-life balance* pegawai juga penting untuk diperhatikan dengan cara mengoptimalkan waktu kerja pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan pada jam kerja, menyusun *timeline* pekerjaan yang akan dicapai, merumuskan strategi yang akan dilakukan agar pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, dan atasan dapat lebih proaktif mencari solusi pada saat menghadapi permasalahan atau kendala dalam penyelesaian tugas. Selain itu atasan juga dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memanfaatkan fasilitas cuti bersama dengan keluarga.
4. Masukan bagi peneliti selanjutnya agar lebih memperluas sampel penelitian untuk memperoleh hasil yang lebih akurat, dan agar item yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada penelitian selanjutnya menggunakan pernyataan yang sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan atau organisasi, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pelaksanaan rotasi pekerjaan.

# DAFTAR PUSTAKA


Afandi. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Pekan Baru: Zanafa Publishing.

Allen dan Meyer. (1990). The Measurement and Antecendents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology. Vol.63. No.1*, 18.

Al-Romeedy. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review Vol. 74 No. 4 Emerald Publishing Limited*, 1009.

Anoraga. (2019). *Manajemen Bisnis.* Jakarta: Rineka Cipta.

Ardana, Mujiati dan Utama. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Aresti. (2020). Pengaruh Rotasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) UP3 Palopo. *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Palopo*, 50-62.

Arianty. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Medan: Perdana Publishing.

Astutik. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, 121-140.

Auliya. (2023). Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Kota Bandung. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 10 Nomor 3*, 1114.

Bataineh. (2019). Impact of Work Life Balance Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research; Vol. 12, No. 2*, 99.

Baumgartner dan Homburg. (1996). Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research : A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 139.

Blau dan Boel. (2014). *Exchange and power in social life.* New York: John Wiley & Sons.

Brough et al. (2014). Parental Leave and Work Family Balance Among Employed Parents Following Childbirth: An Exploratory Investigation in Australia and New Zealand. *Kotuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 71–87.

Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), Testing Structural Equation Models. Newbury Park, CA: Sage.

Charity. (2015 ). Job Rotation: an Examination of Its Effect on Employee Performance at Kcb Branches in The North Rift Region Kenya. *IJARMSS: International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences Vol. 4, No. 5, May 2015*, 87.

Darodjat. (2015). *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia.* Surabaya: Refika Aditama.

Delecta. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research Vol. 33 Issue 4*, 186.

Donni. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan SDM.* Bandung: Alfabeta.

Fachreza, Said dan Majid. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampakna Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh. *Junal Magister Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, 28-30.

Fahmi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta.

Ferdinand. (2012). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ferdinand. (2012). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor.* Semarang: BP Undip.

Fernando dan Dissanayake. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research Volume-9, Issue- 5 (October 2019)*, 27.

Fisher et all. (2019). *Human Resources Management.* Boston: Houghton Mifflin.

Gibson. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat.* Jakarta: Erlangga.

Greenhaus et al. (2013). The Relation Between Work-Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 551-531.

Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis (Fourth ed.).* New Jersey: Prentice Hall.

Hanaysha. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters 6*, 62.

Handoko. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Penerbit Kencana.

Harsuko. (2017). *Perilaku Keorganisasian.* Yogyakarta: BPFE.

Haryono. (2018). The Influence of Job Rotation, Job Assignment, and Mentoring on Talent Development Program. *TEST-Engineering & Management*, 56-57.

Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan et al. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ketujuh Belas.* Jakarta: Bumi Aksara.

Herman. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Holle. (2011). Pelayanan Publik Melalui E-Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi dalam Peningkatan Publik Service. *Jurnal Sasi*, 21-30.

Holsman. (2022). *Work Life Balance Survival Guide: How to Find Your Flow State and Create a Life of Success.* Florida: Mango Media Inc.

Hudson. (2015). *The Case for Work Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice.* Sydney: Hudson Highland Group Inc.

Hudson et al. (2018). *The Case for Work/Life Balance. 20:20 Series E-book The Case for Work-Life Balance: Closing The Gap Between Policy and Practice.* Sydney: Hudson Highland Group.

Juliando. (2014). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja Pendekatan Pemberdayaan SDM.* Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).

Kalliath dan Brough. (2018). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization 14 (3)*, 327.

Kampkottera et al. (2018). Job rotation and employee performance – evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 1.

Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan.* Bandung: Penerbit Alfabeta.

Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Kaymaz. (2010). Pengaruh Rotasi Kerja, Stres, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management 1 (4)*, 1-10.

Khan et al. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. *Journal of Management Info Vol. 1, No. 3*, 10.

Khan et al. (2017). An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustaniability Studies* , 206-214.

Kossek et al . (2014). *The Sustainable Workforce. In Wellbeing.* New York: John Wiley & Sons Ltd.

Kreitner dan Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1.* Jakarta: Salemba Empat.

Lockwood. (2013). *Work life balance: challenges and solutions.* Alexandria : HR Magazine.

Luthans. (2011). *Perilaku organisasi.* Yogayakarta: Andi.

Luthans et al. (2016). *Organization Behavior.* New York: McGraw Hill International.

Malik. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.

Mangkunegara. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Mas-Machuca et al. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology Vol. 31 Issue: 2*, 594.

Mead, George Herbert. (1992) *Mind, Self, and Society,* edited and with an introduction by Charles W. Morris. Chicago: University of Chicago Press.

Moeheriono. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis kompetensi.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mowday et al. (2015). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 247.

Muharto dan Arifin. (2022). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis 15 (1)*, 37-46.

Muis, Jufrizen dan Fahmi. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 9-10.

Nanda et al. (2014). Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinanterhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Bapedal. *Jurnal Manajemen Volume 3 No. 1 Februari 2014*, 29.

Nasution. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Citra Kencana Industri. *Buletin Utama Teknik Vol. 18, No. 1, September*, 91.

Novelia et al. (2013). Hubungan AntaraWork/Life Balance dan Komitmen Berorganisasi Pada Pegawai Perempuan. *Naskah Publikasi UI Publication*, 26.

Panggabean. (2019). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun. *Maker: Jurnal Manajemen*, 117.

Pardosi. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 70-75.

Permanasari. (2023). Pengaruh Pengembangan Talenta dan Penugasan Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Islam Balitar (UNISBA). *Jurnal EMBA*, 141.

Pratiwi. (2018). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Telkom Pekalongan. *Jurnal Manajemen SDM*, 60-79.

Pricilla. (2019). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. *Kreatif Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* , 55–65.

Radita dan Netra. (2017). Pengaruh Job Rotation dan Job Performance Terhadap Organizational Commitment Pada Karyawan Melia Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 3*, 1340.

Ravikumar et al. (2020). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Performance, Mediation Effect of Human Factor and Motivation. *International Journal of Management and Humanities (IJMH) Volume-4 Issue-6*, 24.

Rizqi, A. H., & Qamari, I. N. (2022). The influence analysis of organizational climate and work life balance on employee performance through happiness at work as mediation variable. Journal of Management and Islamic Finance, 2(2), 153–170.

Robbins dan Coulter. (2012). *Management, Eleventh Edition,*. United States of America: Pearson Education Limited.

Robbins dan Judge. (2013). *Organisational Behavior 15th edition.* Boston: Pearson.

Robbins dan Judges. (2017). *Perilaku Organisasi Buku 2.* Jakarta: Salemba Empat.

Rukajat. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach.* Yogyakarta: Deepublish.

Sangarandeniya dan Rifadha. (2015). The impact of work life balance on job satisfaction of managerial level employees of people's bank (head office) Sri Lanka. *Journal of Business Strategy*, 37-42.

Schabracq et al. (2013). *The Handbook of Work and Health Psychology Second edition.* New York: John Wiley & Sons.

Sedarmayanti. (2019). *Sumber Daya Manusia.* Bandung: Refika Aditama.

Shabir dan Gani. (2019). Impact of work–life balance on organizational commitment of women health-care workers: Structural modeling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 1.

Shamsi. (2021). Impact of Job Rotation Practices on Employee Performance, in Banking Sector of Pakistan. *Global Journal for Management and Administrative Sciences Volume 2, Issue 1, June 30*, 43.

Sinambela. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja.* Jakarta: Bumi Aksara.

Sinambela. (2018). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional.* Jakarta: Bumi Aksara.

Singh and Khanna. (2018). Work-Life Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*, 188-206.

Sofianty dan Pramudita. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Soomro et al. (2018). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies Vol. 8 No. 3*, 266.

Sopiah dan Sangadji. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Yogyakarta: CV Andi Offset.

Stone, Cox and Gavin. (2020). *Human Resource Management, 10th Edition.* New York: Wiley Direct.

Sudarmanto. (2017). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi).* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung: Alfabeta.

Suleman et al. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *SEISENSE Business Review*, 13-14.

Susi dan Jawaharrani. (2011). Work-Life Balance: The Key driver of employee engagement. *Asian Journal of Management Research 2 (1)*, 476-479.

Sutrisno. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Bandung: Alfabeta.

Sutrisno dkk. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Prananda Media Group.

Suyono et al . (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Opcion 36 (91)*, 871-888.

Tarus. (2014). Effects of Job Rotation Strategy on High Perfromance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board. *Kenya: Department of Business and Management Sciences University of Eldoret*, 26.

Tiffin dan Cormick. (2018). *Manajemen Kinerja.* Bandung: Alfabeta.

Tiffin dan Suharto. (2015). *Human Resources Management Edisi sepuluh.* Jakarta: Salemba Empat.

Utami dan Yuniarti. (2010). To Be Istiqama': Harmonizing Work Family, Society and Leisure (A Case Study among Muslim Women Lecturer in Yogyakarta). *Book of Abstracts of The 1st International Conference of Cross Cultural and Indigenous Psychology (ICICP)*, 36.

Wahjono. (2010). *Perilaku Organisasi.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wahyudi. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Sulita .

Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Widiasari. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Medan. *Jurnal Ekonomi*, 56-63.

Widiasari. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Medan. *UMSU Repositroy*, 25-26.

Widyaningsih. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Tangerang. *Jurnal Ekobis*, 56-70.

Zulaifah. (2015). Work Family Interface among Families with Work Separation: Testing the spillover and Crossover Effect of Work Family Interference on Personal and Family Domain. *Trends and Issues in Interdisciplinary Behavior and Social Science* , 175-181.